

EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

[*Compte-rendu*]

(conseil & recherche)

EN PARTENARIAT AVEC



HR.square

◆
KICK-OFF

SYNTHÈSE DE L'INTERVENTION DE PIERRE-YVES GOMEZ

Retrouvez les grandes lignes de l'intervention de Pierre-Yves Gomez lors du kick-off de notre Recherche Collaborative sur l'expérience collaborateur !

En introduction, Pierre-Yves Gomez a rappelé que l'expérience collaborateur est avant tout un sujet de praticiens ayant été développé dans les entreprises et que, pour le moment, peu de recherches existent sur le sujet. L'expérience collaborateur correspond à la pratique de certaines entreprises humanistes, qui ont pour objectif de remettre l'humain au cœur de leur activité.

La question, pour Pierre-Yves Gomez, est donc de comprendre pourquoi les chercheurs ne se sont pas plus emparés de cette question ? Pour lui, une des raisons est à chercher dans les domaines concernés par le sujet : RSE, place de l'humain dans les entreprises, etc. Trop large, ce champ d'investigation est un frein pour les recherches académiques. Ce constat dressé, Pierre-Yves Gomez invite alors à identifier, dans la littérature existante, les questions de recherche qui pourraient éclairer sous un jour nouveau cette question. Pour lui, le courant de recherche fécond pour cela est celui de l'homme au travail, qui mêle approches sociologiques, anthropologiques, psychologiques, gestionnaires. Par rapport à cette question fondamentale, qu'apporte de nouveau la question de l'expérience collaborateur ?

De quoi parle-t-on lorsqu'on parle d'expérience collaborateur ?

La première étape de la démonstration de Pierre-Yves Gomez est de définir ce dont on parle en

faisant référence à l'expérience collaborateur. Et ce travail est compliqué par le fait qu'il n'existe pour le moment pas de définitions académiques. En revanche, on trouve des définitions plus opérationnelles, comme celle de Corinne Samama :

« L'ensemble des moments clés, vécus par le collaborateur au sein de l'organisation, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise. C'est un tout qui doit être cohérent » Corinne Samama L'expérience collaborateur : Faites de vos employés les premiers fans de votre entreprise ! 2017

Aussi utile soit-elle, cette définition pose certains problèmes car elle demeure excessivement large. Le mot important de cette définition, selon Pierre-Yves Gomez est « clé », mais il soulève aussi une question fondamentale : qui décide de ce que sont ces moments-clés ? La définition met en avant deux temps institutionnels : l'arrivée et le départ. Mais quid des moments informels, comme l'arrivée du premier enfant, ou la gestion des parents dépendants ?

De manière générale, les quelques écrits existant sur le sujet de l'expérience collaborateur montrent bien que l'idée est un désir de présenter une vision positive du travail, à destination des managers / leaders qui cherchent à offrir des perspectives positives à leurs collaborateurs.



D'où vient le concept d'expérience collaborateur ?

Dans un second temps, Pierre-Yves Gomez montre les deux grandes orientations qui ont nourri les réflexions sur l'expérience collaborateur : les inspirations marketing et organisationnelles.

L'expérience collaborateur a d'abord été nourrie par les réflexions issues du marketing de l'expérience client. La création du client comme catégorie analytique et l'anonymisation du client via la globalisation au cours des années 1930 ont conduit à la naissance des théories de la gestion client en marketing. À partir des années 2010, le concept d'expérience client monte en puissance : on appréhende désormais le client à partir de ce qu'il vit pendant qu'il achète et plus seulement ce qu'il achète, ni pourquoi/comment. L'attention nouvelle portée à l'expérience client a entraîné le développement du concept de symétrie des

attentions : il est impossible de faire attention au client si l'on ne commence pas par prêter attention à ses collaborateurs qui sont la source de l'expérience client, qu'ils soient engagés dans une relation directe, indirecte ou même n'entretiennent aucune relation avec le client final.

Cette inspiration marketing est celle qui a donné lieu au plus grand nombre de recherches académiques sur le sujet, faisant de l'expérience collaborateur le pendant de l'expérience client. À la suite de ces travaux, un courant important d'inspiration très néolibérale a traité le collaborateur comme un client interne de l'entreprise.

La seconde source d'inspiration du concept d'expérience collaborateur est organisationnelle et trouve sa source dans le mouvement de réflexion autour des entreprises libérées. Pierre-Yves Gomez juge utile de rappeler que ce mouvement demeure très marginal dans le contexte économique et

politique actuel. Ces réflexions sur les logiques de subsidiarité, l'aplatissement des hiérarchies, etc. a donné naissance à une réflexion sur la place de l'homme dans les organisations et, par capillarité, de l'expérience de l'humain quand il travaille : de l'expérience collaborateur. Ces recherches insistent sur la nécessité de réinventer le management, dans un contexte marqué par un fort désengagement des salariés. Deux ouvrages clés peuvent être cités pour illustrer cette tendance : celui de Vineet Nayar, *People First, Customers Second !* et celui de Frédéric Laloux, *Re-Inventing Organizations*. Mais ces ouvrages traitent moins de l'expérience collaborateur en tant que telle que de la réinvention de l'entreprise.

Dans une perspective historique plus longue, l'interrogation sur la place des salariés dans l'organisation n'est cependant pas nouvelle. Au 19^{ème} siècle, l'invention du salariat pose la question de leur participation à la gouvernance d'entreprise, dans un contexte où le travailleur était jusqu'alors un indépendant qui « louait » sa force de travail à une entreprise sur une base journalière ou hebdomadaire. Ce n'est qu'à partir des années 1920 que le salariat devient dominant dans nos sociétés occidentales. En effet, dans des systèmes économiques reposant sur la production industrielle de masse, il importe désormais de fidéliser les ouvriers, les « coûts de transaction » (Williamson, 1985) du travail des indépendants étant supérieurs à ceux des salariés. Les revendications sur les conditions de travail des ouvriers voient le jour dans les années 1930 et se poursuivent après-guerre, dans le contexte des Trente Glorieuses.

À partir des années 1980, on observe une tendance à la libéralisation des économies et des relations dans l'entreprise : celle-ci ne serait alors plus, selon l'expression de Pierre-Yves Gomez, qu'un nœud de contrats. C'est à partir de cette période que les gestionnaires commencent d'ailleurs à parler de capital humain pour qualifier la force de travail. Le choix du terme est significatif : l'humain devient un capital investi dans l'entreprise qui doit être valorisé et produire un retour sur investissement. Cette conception néolibérale insiste donc sur le rôle du salarié qui doit se valoriser en tant que capital, gérer et développer ses compétences, etc.

Depuis, l'humain au travail est pensé différemment, non plus exclusivement comme un capital, mais comme une ressource (ce qui est un peu différent) et, aujourd'hui, comme une personne marquée par une histoire, une culture, une trajectoire de vie, des aspirations, etc., c'est-à-dire comme une personne ayant des expériences à la fois hors et dans le travail. L'entrée dans ce nouveau paradigme de l'expérience collaborateur marque la fin d'une histoire, connexe à l'histoire de l'organisation elle-même.

3 niveaux pour l'expérience collaborateur

Parler d'expérience collaborateur implique, selon Pierre-Yves Gomez, de distinguer trois niveaux d'analyse :

- > Les expériences de vie : ce sont l'ensemble de nos expériences extra-professionnelles mais qui peuvent avoir un impact sur notre expérience professionnelle (décès d'un proche, naissance d'un enfant, mariage, divorce, etc.)
- > Les expériences de la vie au travail : ce sont nos expériences de travailleur (nos affinités sur le lieu de travail, les contraintes à gérer, les situations agréables ou déplaisantes, etc.)
- > Les expériences de vie par le travail : ce sont les expériences de travail qui impactent les autres dimensions de l'expérience, notamment privée (travail le week-end, déplacements, etc.)

Pierre-Yves Gomez conclue son intervention en montrant qu'aujourd'hui, une dissonance cognitive de plus en plus forte se développe, entre une société de plus en plus fluide dans laquelle l'instantanéité et la liberté de choix sont devenues la norme et le milieu professionnel dont la caractéristique première est la prégnance de la contrainte, externe (le client) ou interne (l'organisation). L'ensemble des réflexions actuelles sur l'expérience collaborateur ont en commun l'ambition de rapprocher ces deux ensembles de normes (sociales et professionnelles) pour fluidifier la vie au travail et, par conséquent, l'expérience des collaborateurs.